

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Získávání finančních zdrojů pro sportovní kluby

Fundraising for Sports Clubs

Student: Patrik Koziel

Vedoucí bakalářské práce: doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.

2014

Zadání bakalářské práce

Student: **Patrik Koziel**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R101 Sportovní management
Téma: **Získávání finančních zdrojů pro sportovní kluby**
Fundraising for Sports Clubs

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení základních pojmů
 3. Možnosti získávání finančních zdrojů pro sportovní kluby
 4. Shmutí výsledků šetření, náměty a doporučení
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **doc. RNDr. Irena Durdová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

V Ostravě dne 9. 5. 2014



Patrik Koziel

Rád bych na tomto místě poděkoval paní doc. RNDr. Ireně Durdové, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady poskytnuté při tvorbě a zpracování bakalářské práce.

Obsah

1 Úvod	5
2 Vymezení základních pojmů	6
2.1 Marketing	6
2.1.1 Sportovní marketing	6
2.2 Marketingový mix	6
2.3 Sportovní organizace	13
2.3.1 Občanské sdružení (spolek).....	13
2.3.2 Akciová společnost (a.s.).....	15
2.3.3 Společnost s ručením omezeným (s.r.o.).....	16
2.4 Metody výzkumu.....	18
2.4.1 SWOT analýza.....	18
2.4.2 Rozhovor	19
3 Možnosti získávání finančních zdrojů pro sportovní kluby	20
3.1 Představení sledovaných fotbalových klubů	20
3.2 SWOT analýza současného stavu ve sledovaných klubech	21
3.3 Rozhovory s představiteli klubů	27
4 Shrnutí výsledku šetření, náměty a doporučení.....	38
4.1 Současná ekonomická situace klubů	38
4.2 Sponzoring.....	38
4.3 Dotace.....	39
4.4 Interní zdroje	42

4.5	Výchova mládeže a přestupová politika	43
4.6	Podnikatelská činnost	43
5	Závěr	45

1 Úvod

V dnešní době jsou sport a ekonomika velmi úzce propojeny. Pokud chceme dosáhnout ve sportovním odvětví větších úspěchů, musíme pro tento cíl, klub či jakýkoli jiný sportovní celek (jednotlivec, soutěž), dostatečně finančně zaopatřit. I proto před současnými manažery stojí jasný úkol, nalézt co možná nejvíce finančních zdrojů, kterými by zajistili bezproblémový chod organizace, v níž momentálně působí.

Jelikož aktivně hraji fotbal, rozhodl jsem se pro komparaci získávání finančních zdrojů mezi mým bývalým klubem z mládežnických let FC Hlučín a.s. a týmem, za který v současnosti nastupuji TJ Slavia Píšť. Jak již samotné názvy naznačují, mělo by se jednat o odlišné pohledy na kluby s docela jinými možnostmi. Hlučinský klub působí v české třetí nejvyšší soutěži, kdežto Píšť hraje 1. A třídu, což je o tři soutěže níže.

Oba kluby se nachází ve stejném regionu, tudíž se nabízí formy vzájemné spolupráce, potažmo projevy konkurenčních sporů. V průběhu své práce bych se rád zaměřil na odlišnosti a podobnosti mezi těmito týmy v rámci obstarávání finančních zdrojů pro své potřeby. Velkou výhodu vidím především u celku z Hlučína vzhledem k jeho vyššímu postavení ve fotbalové společnosti.

Fotbal je v této části republiky velice populární sportovní odvětví, proto je kladen důraz na co nejpříjemnější sportovní výsledky. Z tohoto důvodu je potřeba nových finančních zdrojů na místě. Výhodou regionu je nepočtená kolonie fotbalových klubů řadících se mezi republikovou špičku, což umožňuje rychlý progres ekonomicky soběstačným týmům.

Za největší překážku v získávání nových finančních zdrojů do klubových pokladen považuji nedávnou ekonomickou krizi, která bezpochyby ovlivnila činnost obou celků. Budu se tedy snažit zjistit dopad této krize na působení obou týmů na poli ekonomickém. Jaké ze zaběhnutých věcí bylo potřeba změnit, popřípadě jestli nedošlo k úplné transformaci přístupu v získávání finančních prostředků, například z jiných oblastí a zdrojů.

Cílem práce je provést komparaci dvou sportovních klubů z hlediska získávání dodatečných finančních zdrojů.

2 Vymezení základních pojmů

2.1 Marketing

Pomocí marketingu si klademe cíle, kterých chceme dosáhnout za pomoci práce s potencionálními zákazníky. Na začátku celého procesu stojí tři základní problémy, na které je nutno nalézt řešení. Nejdříve si musíme určit, co chceme začít vyrábět. Jestli se budeme orientovat čistě na problematiku produktu nebo se budeme orientovat na sektor služeb nabízených zákazníkům. **(3)**

Další otázkou je, jak budeme produkt vyrábět, popřípadě jak chceme službu provozovat. Zde je nutné brát zřetel na náklady spojené s příslušnými možnostmi a jejich následné pokrytí případnými předpokládanými zisky. Poslední rozhodnutí musíme provést nad dilematem, pro koho budeme vyrábět. **(3)**

2.1.1 Sportovní marketing

Vzhledem k velice úzké vazbě ekonomického světa se sportovními odvětvími, bylo nezbytné aplikovat metody marketingu přímo na oblast sportu. Jedná se o průzkum trhu s potřebami konzumentů pro sportovní vyžití. Vše za účelem vytvoření finálního produktu či služby, uspokojující potřeby zákazníka lépe, než je tomu u konkurence a je tak dosaženo potřebných zisků z prodeje. **(1, 3)**

Sport, jakožto fenomén převládající mezi současnou lidskou populací, je záležitostí obyvatel z celého světa. Oblíbenost mnoha sportů je výsledkem globalizace, která má za následek rozšíření bezpočtu sportů do nových oblastí, a také všeobecný zájem o tělesné aktivity. To umožňuje firmám podnikajícím v této oblasti čerpat ze širokého výběru potencionálních zákazníků. **(1, 3)**

2.2 Marketingový mix

V moderním pojetí marketing charakterizujeme pomocí čtyř základních nástrojů marketingového mixu, které spolu úzce souvisí a navzájem se mohou ovlivňovat. V mnoha publikacích se objevují pod názvem čtyři „P“, odvozeného z počátečních písmen anglických názvů (product, price, place, promotion). Jedná se o produkt, popřípadě poskytovanou službu, cenu, místo, a propagaci daného zboží. Poslední termín označujeme spíše pod pojmem marketingová komunikace. **(3)**

Produkt, služba (product)

Jak jsem již zmínil, produktem nejsou pouze hmotné předměty, ale také služby nabízené zákazníkům. Jsou to především služby, které mohou poskytovat sportovní kluby za účelem finančního zisku. V první fázi musíme určit základní přínos vyrobeného produktu či poskytované služby. Dále se soustředíme na vlastní produkt, jeho kvalitu, design, funkce atd. Poté je vhodné produkt rozšířit s ohledem na konkurenci. Nabídnout zákazníkovi něco navíc, přidanou hodnotu, kterou jinde nenajde. To znamená, že je nutné udělat vše pro to, aby produkt či služba zákazníka zaujaly a splnily jeho očekávání. **(1, 3)**

Cena (price)

Cenu produktu určíme na základě nákladovosti výroby či dopravy produktu tak, aby pokryla náklady spojené s těmito faktory a umožnila nabízející firmě vykazovat odpovídající zisk z prodeje. Výše ceny mimo jiné nastavujeme s ohledem na přípustnou hodnotu cílové skupiny zákazníků. **(3)**

U ocenění sportovních služeb narážíme na subjektivní pocity zákazníka. Je důležité ji nastavit v takové výši, v jaké uzná zákazník její prospěch a dojde tím k uspokojení jeho potřeb. V rámci konkurenčních bojů dochází k umělým úpravám cen, vše musí proběhnout s ohledem na udržení ziskovosti. Jako součást ceny se proto uvádí i rozšířené služby, které u konkurence v příslušném časovém horizontu nenalezneme. Firma si tak buduje suverenitu na trhu. **(1, 3)**

Místo (place)

Doc. Durdová (2005 s. 47), ve své publikaci hovoří o: „umístění produktu na trhu“.

Jedná se opět o strategicky důležitou součást marketingového mixu. Jednu z hlavních rolí hraje geografická poloha a jí odpovídající infrastruktura. Dostupnost objektu, ve kterém dochází k prodeji produktu či služeb. Jedná se o velmi důležitý ukazatel pro zákazníky. **(1, 3)**

V rámci služeb slouží k zainteresování nových konzumentů estetická stránka objektu. Pokud se jedná o službu s vyšší pohybovou aktivitou či tělesnou námahou, měly by být samozřejmostí odpovídající zařízení včetně sprch či šaten, proto je za potřebí, umístit služby do adekvátně vybavených zázemí.

Často využívanou formou ze strany zákazníků, je zakoupení sportovních produktů prostřednictvím internetu. Takovéto umístění produktu vyžaduje především přehlednost a srozumitelnost. Výhodou je několik ilustrativních zobrazení produktu umožňující kupujícímu představu o nalezeném zboží.

Stále častější metodou prodeje prostřednictvím internetu je možnost zakoupení vstupného na sportovní událost. Vstupenka je posléze buďto zaslána zákazníkovi, popřípadě připravena k vyzvednutí na předem smluveném místě odběru.

Marketingová komunikace

Jedná se o formy práce se zákazníky, za účelem jejich přesvědčení o zvolení daného produktu či služby. Sportovní činnost, jakožto nehmotný prvek, musí být zákazníkům představována a neustále připomínána prostřednictvím jednotlivých nástrojů komunikačního mixu (reklama, publicita, sponzoring, podpora prodeje, osobní prodej). **(3)**

a) Reklama

Sportovní reklamu lze rozlišit pomocí dvou základních kritérií. Buďto je součástí reklamy sportovní produkt či služba k docílení vyššího prodeje, popřípadě k přiblížení zákazníkovi. V případě druhém se může jednat o formu propagace vyplývající ze smlouvy se sponzorem či jinou značkou, usilující o své zviditelnění na trhu. **(1)**

Nejdříve se zaměřím na reklamu spjatou se sportovními produkty a službami. Jedná se o neosobní formu komunikace se zákazníky a jejím úkolem je zaujmout co největší počet oslovených potenciálních zákazníků. Dobře a vhodně provedená reklama se může stát prioritním faktorem při rozhodování zákazníka. **(3)**

Nejspolehlivější metodou pro šíření reklam se stala média. Sportovní centra nabízí inzerci svých služeb v rozhlasových vysíláních, kde zákazník oslovuje buďto povědomý hlas některé ze známých osobností nebo velice často samotný majitel, což působí na posluchače věrohodným dojmem. **(1, 3)**

Pro sportovní kluby je vhodnou formou reklamy zájem médií. Pokud se klub objevuje v pravidelných intervalech v tisku, dostávají jeho příznivci dostatečný přísun zpráv o jeho výsledcích, popřípadě zákulisních informacích. Pokud jsou tyto okolnosti příznivé, dochází k podnícení čtenáře se vztahem ke klubu k návštěvě následujícího utkání, vedoucí k zvýšené tržbě za utkání. Oba kluby, které jsem si vybral pro svou práci, se objevují především v regionálním tisku. **(1, 3)**

Ve vyšších soutěžích se pravidelně dostává fotbal na televizní obrazovky, což při zvýšené atraktivitě hry může přilákat více příznivců na stadiony v dalších kolech soutěže. Televize je i přes rozmach internetu stále využívanou půdou na umístění reklam pro sportovní potřeby. Zejména sportovní programy nabízí firmám se sportovními potřebami či s nabídkou sportovního vyžití ideální cílovou skupinu zákazníků. **(1)**

Nákladnost reklamy v televizním či rozhlasovém vysílání se liší podle počtu opakování ve vysílání nebo podle vysílacího času, ve kterém se odvysílá. Nabízí se proto nejdříve průzkum trhu s ohledem na návratnost vynaložených zdrojů a potencionální zisk, který má být maximálně možný.

Jak jsem již zmínil, otěže v šíření reklamy přebírá zejména internet. Vzhledem k jeho okamžité dostupnosti při nástupu chytrých telefonů se propagace pomocí počítačových sítí nabízí. Pro sportovní kluby je velmi vhodnou formou založení webových stránek. Sledující má přehled o situaci v klubu, možnostech podpory, ať už finanční či jiné pomoci. Jednou z hlavních podmínek je přehlednost těchto stránek, pro dokonalou orientaci jejich návštěvníků. Součástí může být i internetový obchod s předměty spojené s klubem, například s jeho znakem nebo v jeho barvách. **(1, 3)**

Velmi specifickou možností reklamy je v současnosti spravování stránek prostřednictvím sociálních sítí. Klub má možnost sdílet se svými fanoušky informace o nabízených službách či produktech s veřejností.

Fotbalové oddíly dále využívají plakátů s oznámením nadcházejícího utkání pro informovanost svých fanoušků. Vyvěšeny jsou na přehledných místech, kolem kterých prochází denně největší počet obyvatel daného města či obce. Nechybí jméno soupeře a uvedení ceny, za kterou si divák, dá se říci, kupuje sportovní zážitek. **(1)**

b) Publicita (PR)

Jedná se o komunikaci se zákazníky, popřípadě fanoušky, která je zaměřena na jejich zvýšenou spokojenost. Dochází k podpoře reklamních služeb, zvýšenou péčí o zákazníka a jeho komplexní informovaností. Vše má za úkol vést k vylepšení dobrého jména společnosti vzhledem k veřejnosti. **(1, 3)**

Jak jsem již lehce naznačil výše, pro zvýšenou informovanost o dění ve sportovních klubech slouží především denní tisk. Nalezneme v něm rozhovory s hráči, trenéry, popřípadě jinými pracovníky klubů hovořících o současné situaci, stejně tomu tak bývá na oficiálních stránkách klubů. Při významných prohlášeních do médií jsou svolávány tiskové konference, fungující jako oficiální forma komunikace s médii a klubovými příznivci. **(1, 3)**

Vzhledem k rozmachu sociálních sítí není ničím výjimečným zakládání stránek klubu na této virtuální úrovni. Funguje zde především neosobní komunikace s fanoušky, která zvyšuje informovanost uživatelů o všem, co se kolem klubu děje. Výjimkou nejsou aktualizované výsledky soutěže, umístění zákulisních fotografií a v neposlední řadě kompletní informační servis o dosažených výsledcích klubu napříč všemi kategoriemi.

Pro příznivce klubu je také možnost setkání se samotnými hráči při autogramiádách, popřípadě benefičních zápasech. Konají se společenské plesy přístupné veřejnosti. U týmů z nižších soutěží je zvykem pořádání turnajů v malé kopané, kde může hrát jakkoli sestavený tým.

c) Sponzoring

Aplikaci sponzoringu na sportovní odvětví: „*Sportovní sponzoring je partnerský vztah mezi hospodářstvím a sportem, přičemž dochází k uspokojení potřeb obou zúčastněných stran*“, uvádí doc. Durdová (2005, s. 55) ve svých skriptech.

Jedná se tedy o vzájemnou symbiózu firmy sponzorující sportovní objekt. Firma poskytne své prostředky a na oplátku získává požadovanou protislužbu. **(3)**

V minulosti vše záviselo čistě na ústní dohodě obou zúčastněných stran, v dnešní době je prosazována varianta se sepsáním právně platné sponzorské smlouvy striktně určující možnosti obou celků.

Sponzoring se postupem času vyprofiloval v jednu z nejdůležitějších, ne-li vůbec nejdůležitější možnost získání nových finančních prostředků do sportovního odvětví. Bez kvalitního sponzora se dnes žádný ambiciózní sportovní klub neobejde. **(3)**

Prostředky, získané ze smluv s novými sponzory, jsou nadále využívány ke splnění sportovních cílů, které si vedení samo vytyčilo, popřípadě se na nich domluvilo právě se sponzorem, popřípadě sponzory. V některých případech si může sponzor nárokovat jako podmínku ve smlouvě spoluúčast na rozhodování o nakládání s finančními prostředky nebo rozhodování o věcech v rámci klubu. **(1, 3)**

I v prostředí sportovních klubů se můžeme setkat se sponzorováním jednotlivce. Jedná se především o podporu nadměrně talentovaných jedinců, kteří jsou sice součástí kolektivu, nicméně je předpokládán jejich značný výkonnostní růst oproti zbytku týmu, ve kterém působí.

Nejčastější formou sponzorství v kolektivních sportech bývá sponzorování týmu, popřípadě celého klubu. Klasickým příkladem jsou zavedené sportovní značky, které v rámci sponzoringu poskytují místo finančních prostředků sportovní vybavení, potřebné pro provozování sportovní činnosti. **(1, 3)**

Specifickým příkladem je sponzoring celků v mládežnických kategoriích. Do procesu jsou často zahrnovány osoby rodičů ratolestí hrajících v daném klubu. Zde hrozí situace vedoucí k protekčnímu jednání ve tvorbě týmu na soutěžní utkání a následné narušení sportovního výkonu celku, v důsledku neodpovídající výkonnosti jedince.

Sportovní kluby či samotní manažeři mohou využít svých kontaktů z blízkého okolí. Ochotu podpořit klub projevují místní obyvatelstvo, bývalí hráči nebo jinak zainteresované osoby vázané citovým poutem ke klubu. **(3)**

Podpora celků je reflektována velkou měrou ve společnosti. Firmy v rámci budování dobrého jména a vylepšení veřejného mínění často využívají sponzoring ke své propagaci. Z ekonomického hlediska je lákavá možnost odepisování položek určených na sponzorování. **(1)**

Sponzorská smlouva

Při sepisování smluv musí být dodrženo několik postupů ohledně jejich obsahu. Nesmí chybět údaje o stranách smlouvy uzavírajících (názvy, sídla, bankovní spojení atd.). Dále musí být určena doba trvání smlouvy, po kterou bude akceptována jako platná. Uvádí se podmínky i možnosti odstoupení od smlouvy, kterými strany předcházejí problémovým situacím, které mohou partnerství ohrozit. Chybět nesmí podpisy obou stran dokládající jejich souhlas. **(3)**

Smlouva zaniká povětšinou po vypršení časového intervalu, pro který byla určena. Strany mohou od smlouvy odstoupit také při nesplnění podmínek v ní uvedených. Častým prohřeškem bývá porušení zákona jedné ze stran, ohrožující dobré jméno strany druhé. Klasickým příkladem jsou dopingové prohřešky nebo obvinění z korupce. **(3)**

Jak již bylo zmíněno, firmy sponzorující v oblasti sportu očekávají větší zájem o jejich jméno, zvednutí renomé ve společnosti a přirozeně vyšší počet zákazníků. Informovanost subjektů o jménu sponzora závisí na vhodném umístění reklamy na něj poukazující. V rámci marketingu firem se vyvinulo několik osvědčených forem reklam. **(1, 3)**

Výsostní postavení exkluzivního sponzora dokazuje ve fotbale především logo či nápis s jeho názvem na dobře viditelné části dresů, ve kterých hráči nastupují. Pokud klub nemá exkluzivního sponzora, zaujímá toto místo odkaz na hlavního sponzora. Ten má, spolu s těmi vedlejšími, umístěny reklamní panely po stranách hřiště. Jejich instalace je mnohdy dána právě důležitostí sponzora. **(3)**

Pro sportovní kluby je typická spolupráce se zavedenými sportovními firmami. Jak jsem uvedl dříve ve své práci, nejedná se ani tak o peněžní profit klubu, ale spíše o zvýšení prestiže. Sportovní značka má umístěno své logo na dresech klubu a mnohdy dodává i míče pro samotnou hru. **(1, 3)**

Umístění reklamních poutačů na sponzory mužstva se objevují na internetových stránkách klubů, sociálních sítích, ale také na informačních plakátech o dějišti a datech plánovaných utkání.

d) Podpora prodeje

Základní myšlenkou podpory prodeje je snaha o jeho intenzivní posílení v krátkodobém časovém horizontu. Jedná se o formu neosobní komunikace, vedoucí ke zdůraznění produktu s cílem pomoci zákazníkovi při jeho výběru. Klasickým příkladem podpůrného prodeje jsou předváděcí akce s možností vyzkoušení vzorku nabízeného produktu, veletrhy zaměřené na odvětví, v němž se produkt nachází nebo obchodní výstavy. (3)

e) Osobní prodej

Ve sportovním odvětví se jedná a málo využívanou formu oslovení zákazníka. Typický je osobní kontakt se zákazníkem, s ním je spojeno vhodné vystupování a okamžitá reakce na zákaznickou potřebu. Výhodou je především nízká nákladnost tohoto způsobu komunikace se zákazníkem, za značnou nevýhodu se dá označit malý počet oslovených. (3)

2.3 Sportovní organizace

Sportovní klub zpravidla vzniká založením veřejné organizace. Pro oddíly v rámci české kopané je typickou právní formou organizace občanského sdružení. Setkáváme se s nimi na poli rekreačním, výkonnostním, ale také na profesionální (vrcholové) úrovni. Podmínky vzniku sdružení jsou dány Občanským zákoníkem, kterým se organizace musí řídit. (3)

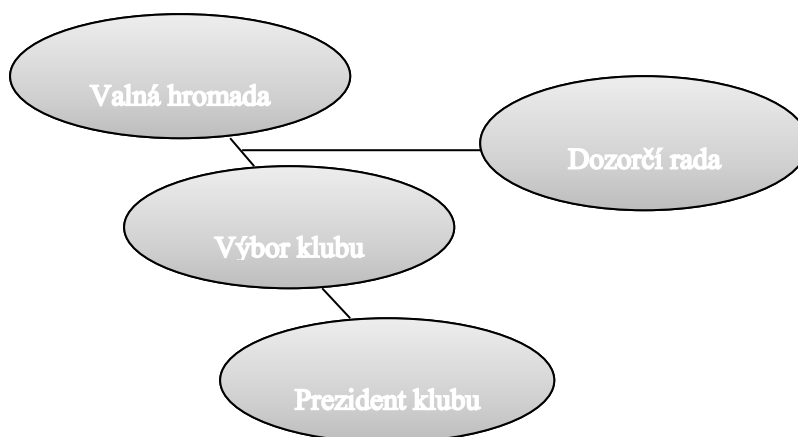
Široké zastoupení na poli profesionálního sportu zaujímají společnosti s ručením omezeným, vznikají také ostatní obchodní korporace např. akciové společnosti. Všechny typy organizací se nadále řídí dle vlastních stanov, které si určili její členové při jejím zrodu.

2.3.1 Občanské sdružení (spolek)

Jedná se o neziskovou organizaci, může vykazovat zisk, který musí putovat opět do odvětví, které je předmětem jeho vzniku a fungování. Založení spolku je popsáno zákonem č. 89/2012 Sb., ve kterém je uvedeno základní znění stanov potřebných k jeho vzniku.

Struktura sdružení má několik pevných orgánů, které je potřeba vytvořit ke správnému chodu. Patří mezi ně pozice prezidenta klubu, klubového výboru, valné hromady a dozorčí rady (viz obr. 2.1). (3)

obr. 2.1 Obecné schéma občanského sdružení



Zdroj: (Durdová, 2005)

Valná hromada je základní stavební jednotkou občanského sdružení. Jedná se o schůzi členů sportovního klubu, na které dochází k projednání záležitostí týkajících se chodu klubu. Uvádějí se, v jejím průběhu zasedání, čísla a ostatní okolnosti hospodářské činnosti organizace, chod organizace s ohledem na jeho sportovní stránku. (1, 3, 4)

Dochází ke schválení rozpočtu na další rok, popřípadě období do následujícího zasedání. Určuje příspěvky na členství v daném klubu. Projednává eventuální změny stanov klubu. Volí, popřípadě odvolává členy dozorčí rady, projednává jejich návrhy a spolupracuje s nimi. Valná hromada dále určuje volební období orgánů klubu. Dále volí členy klubového výboru. (1, 3, 4)

Výbor klubu přijímá rozhodnutí valné hromady, přebírá zodpovědnost za záležitosti určené mimo kompetence valné hromady a popřípadě určené právě orgánem valné hromady. Ostatní činnosti Výboru jsou zapsány ve stanovách organizace. (1, 3, 4)

Prezident klubu smí svolávat zasedání valné hromady, a to jak v pevně daném termínu, tak v mimořádném zasedání, za účelem řešení nenadálých a náhlých situací uvnitř organizace. Udává termín zasedání výboru klubu a řídí jej. Má právo jednat ve jménu klubu v otázce pracovně právních vztahů se zaměstnanci organizace. Může sjednávat právní úkony jménem klubu. (1, 3, 4)

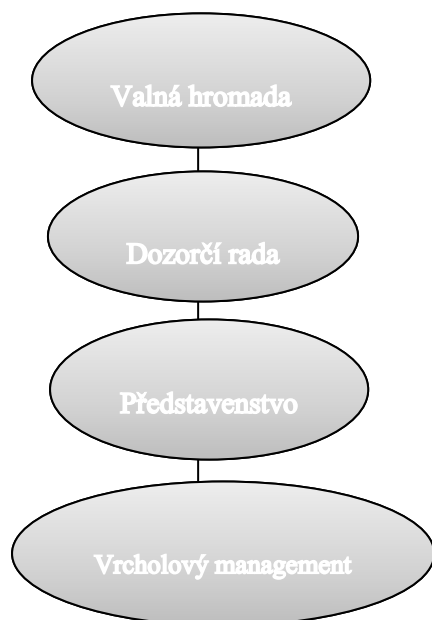
Dozorčí rada je orgán, který stojí trochu stranou, od dříve uvedených. Jedná se o kontrolní prvek v hierarchickém uspořádání organizace. Kontrolou prochází především hospodářská situace klubu, všechny účetní či finanční operace. Její členové jsou voleni na dané volební období valnou hromadou. Mohou vznést připomínky k hospodaření klubu a navrhnout valné hromadě nápravná řešení. **(1, 3, 4)**

2.3.2 Akciová společnost (a. s.)

Některé profesionálně zaměřené sportovní kluby v České republice přešli na model obchodních korporací. Zejména u prvoligových hokejových klubů můžeme vypořovovat model akciové společnosti. Podle zákona č. 90/2012 Sb., je akciovou společností obchodní společnost, jejíž základní kapitál je rozvržen na jistý počet akcií.

Český model akciové společnosti se skládá ze čtyř základních orgánů, poté je dále rozšiřován podle počtu úseků ve společnosti. Čtyřmi základními pilíři jsou valná hromada, dozorčí rada, představenstvo a vrcholový management, jenž má často zastoupení v generálním řediteli (viz obr. 2.2). **(3)**

Obr. 2.2 Obecné schéma akciové společnosti



Zdroj: (Durdová, 2005)

Valná hromada a. s. má za úkol rozhodovat o změně stanov společnosti. O zvýšení, popřípadě o snížení základního kapitálu. Má na starost volbu členů představenstva a s tím spojené odvolání těchto členů. Schvaluje mimo jiné roční účetní uzávěrku, rozhoduje o vyplácení zisku dle dohody, či vyplácení dividend a tantiém. Rozhoduje také o jakékoli změně statutu společnosti, např. její zrušení, sloučení, rozdělení, popřípadě při přechodu na jinou právní formu. Stanovuje výši odměn členům představenstva a dozorčí radě. **(1, 3, 7)**

Představenstvo je statutárním řídicím orgánem společnosti. Všechna jednání vede pod jejím jménem. Rozhoduje o záležitostech mimo působnost dozorčí rady či valné hromady. Členové představenstva musí být zapsáni v obchodním rejstříku. **(1, 3, 7)**

Dozorčí rada má kontrolní funkci. Jejím úkolem je dohlížet na plnění povinností představenstva a podnikatelskou činnost klubu. Kontroluje, zda všechny operace probíhají v souladu s právními předpisy. **(1, 3, 7)**

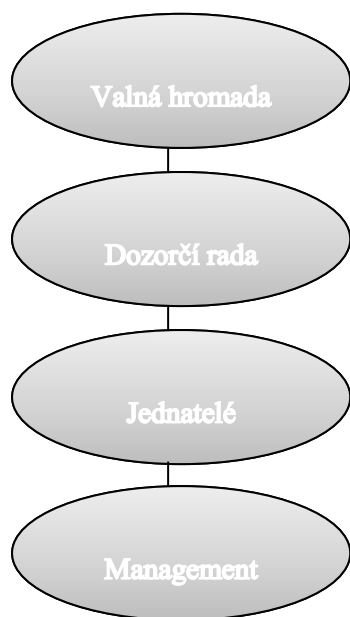
Vrcholový management má funkci řídicí. Jeho pravomoci již nejsou nikterak vymezeny obchodním zákoníkem. Všechny činnosti managementu směřují k přizpůsobení na konkrétní formu právní normy. Rozhoduje o personálním obsazení, politice obchodu, mzdové politice, o smlouvách, jež nejsou v kompetenci výše postavených orgánů a dalších činnostech vedoucích k bezproblémovému chodu klubu. **(1, 3)**

2.3.3 Společnost s ručením omezeným (s. r. o.)

Formát tohoto typu právní formy společnosti je v České republice hojně využíván. Osobně očekávám možný nárůst vzniku s. r. o. ve sportovním prostředí vzhledem k úpravám výše vkladu v občanském zákoníku od roku 2014. Náležitosti vzniku a pravomocí členů s. r. o. jsou zmíněny zákonem č. 90/2012 Sb.

Obecné schéma společnosti s ručením omezeným je podobné schématu akciové společnosti (viz obr. 2.3). Skládá se opět ze čtyř základních pilířů, kde má opět své zastoupení valná hromada s dozorčí radou. Statutárním orgánem jsou zde jednatele společnosti. U sportovních klubů se dále formují jednotlivé složky managementu. **(3)**

Obr. 2.3 Obecné schéma společnosti s ručením omezeným



Zdroj: (Durdová, 2005)

Valná hromada je nejvýše postaveným orgánem společnosti. Rozhoduje o znění stanov, rozdělení zisku a změnách ve společenské smlouvě. Má na starosti jmenování jednatelů, jejich odvolání a rozdělení odměn. To samé platí pro členy dozorčí rady. **(1, 3, 7)**

Jak jsem uvedl výše, statutárním orgánem jsou v případě s. r. o. **jednatelé společnosti**. Jejich počet není omezený. Jednatelem může být jedna konkrétní osoba. Pokud jsou jednatelé členy kolektivního orgánu, hlasují o případném postupu, výsledek je posléze určen většinou hlasujících. Jednatelé společnosti mají na starosti především obchodní záležitosti a mohou jednotlivě vystupovat ve jménu společnosti. **(1, 3, 7)**

Dozorčí rada je kontrolním orgánem společnosti. Jejím úkolem je kontrola obchodní činnosti jednatelů. Disponuje právem nahlížení do účetních knih společnosti, kontroluje zdejší údaje spolu s údaji účetní závěrky. O výsledcích své práce minimálně jednou za rok informuje ve své zprávě valnou hromadu o své činnosti a výsledcích své práce. **(1, 3, 7)**

2.4 Metody výzkumu

2.4.1 SWOT analýza

Jedná se o komplexní analýzu vlivů prostředí, ve kterém se daný podnik, v tomto případě sportovní klub, nachází. Zkoumá působení interních či externích faktorů ovlivňujících chod organizace a slouží jako možný podklad pro řešení nastolených problémů. **(10)**

Základním postupem při této analytické činnosti je určení čtyř stránek podniku, napomáhajících k zhodnocení současné situace a přípravě postupů pro jeho další působení na trhu. Samotný název je odvozen z počátečních písmen čtyř základních pilířů analýzy. **(10)**

Mezi vnitřní faktory řadíme silné (Strenghts) a slabé (Weaknesses) stránky podniku. Pomocí předchozího rozdělení můžeme určit pozici klubu vzhledem ke konkurenci, což umožní vedení, aby promyslelo další kroky ke zlepšení vzniklé situace. Analýza vnitřních faktorů se zaměřuje především na postavení firmy na trhu, obsazení personálu, 4P, technické možnosti, financování subjektu a jeho dodavatele. **(6)**

Vnější faktory dělíme na příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Určení těchto faktorů nám napomáhá předejít rizikům a využít nové příležitosti, které jsou nám nabízeny. Zaměřena je na konkurenci na trhu, ekonomickou situaci, demografické vlivy, právní náležitosti a další faktory ovlivňující subjekt z jeho okolí. **(6)**

Tab. 2.1 SWOT analýza

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní faktory	Silné Stránky (Strenghts)	Slabé stránky (Weaknesses)
Vnější faktory	Příležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Zdroj: (10)

2.4.2 Rozhovor

Jedná se o jednu ze základních dotazovacích technik sociálního výzkumu. Může probíhat individuálně nebo s větším počtem respondentů. U vyššího počtu musíme odhadnout, jestli je lepší variantou získání dat rozhovorem či vhodně formulovaným dotazníkem.

Dotazující by měl pokládat srozumitelné otázky k předem sjednanému tématu. Pokud se jedná o striktně vedený standardizovaný rozhovor, jsou všechny otázky na respondenta předem pečlivě připraveny a dotazovaný má za úkol pouze odpovídat.

Druhou variantou je rozhovor volný, kdy respondent vede s dotazujícím běžný dialog, na základě kterého si zapisuje důležité informace, jenž se během odpovědi dověděl. Zapisování poznámek by nemělo nikterak narušit plynulost rozhovoru, proto je vhodné psát si důležité informace heslovitě a respondenta v jeho odpovědi nikterak nepřerušovat.

K rozhovorům je možné využít nahrávací techniky, které se nám dostává v diktafonech či mobilních telefonech. O nahrávání rozhovoru je za potřeby respondenta předem informovat a dotázat se na jeho svolení.

3 Možnosti získávání finančních zdrojů pro sportovní kluby

Jak jsem již zmínil v úvodu své práce, rozhodl jsem se zkoumat dva fotbalové kluby, ve kterých jsem po určitou dobu působil. Jako hráč jsem měl možnost poznat jejich strukturu, manažerskou činnost (práce s hráči, trenéry, sponzory atd.). Jelikož sleduji aktivně situaci v obou klubech i nyní, jsem schopen posoudit jejich ekonomicko-hospodářské cíle a s nimi spojené získávání nových finančních zdrojů.

3.1 Představení sledovaných fotbalových klubů

Fotbalový klub FC Hlučín a.s.

Klub, hrající v současnosti třetí nejvyšší fotbalovou soutěž v České republice, byl založen roku 1923 pod názvem SK Hlučín. V historii klubu nenalezneme žádné významné úspěchy na sportovním poli. Hlučín byl klubem hrající regionální soutěže a postup mezi českou elitu nebyl prioritou klubu. **(8)**

Úspěchy hlučínské kopané jsou součástí novodobé historie. Roku 1998 klub převzal pan Kot, jenž za klub v minulosti hrával a svými finančními prostředky se zasadil o rychlý rozvoj klubu. Z průměrného regionálního celku se stal klub, který mohl konkurovat v mužské kategorii celkům druhé nejvyšší soutěže.

Rozvoj klubu byl znatelný zejména obměnou tváře areálu fotbalového stadionu. Původní hrací plocha byla zbavena původního atletického oválu a hřiště bylo posunuto blíže k tribuně, což zvýšilo atraktivitu jednotlivých utkání pro diváky. Postupem času docházelo k modernizaci areálu, výstavbou tréninkového hřiště s travnatou plochou, které následně nahradilo hřiště s uměle travnatým povrchem. Postavena byla také nafukovací hala s umělým povrchem a fotbalovým hřištěm o menších rozměrech.

Klub prošel obměnou v realizačních týmech jednotlivých kategorií. Přicházeli pečlivě vybírané trenérské osobnosti, kdy jejich úkolem bylo, zapracovat na týmech mládežnických kategorií. Hlučínská kopaná prošla několika změnami a mládež se nakonec stala prioritou pro chod klubu.

Výsledkem je umístění mládežnických celků FC Hlučín a.s. v předních soutěžích příslušných kategorií. Hlučínská mládež je dnes vyhlášená. O produkty hlučínských mládežnických kategorií dnes stojí přední české kluby.

Fotbalový klub TJ Slavia Píšť

Klub byl založen po druhé světové válce konkrétně roku 1946. Sportovním vrcholem je doposud postup mužstva do 1.A. třídy, jedná se o regionální soutěž. Situovaná je v žebříčku fotbalových soutěží v jeho středu. Původní název zněl SK Píšť, přes následný Sokol se dospělo k současnému označení klubu. (11)

Stejně jako v případě Hlučínské kopané i zde dochází k významnějším událostem v nedávné minulosti. V novém tisíciletí se začalo s postupnou přestavbou areálu, jeho inovací a modernizací. V blízkosti hřiště byla vybudována nová tribuna, v jejích útrobách jsou umístěny šatny pro hráče a správní zařízení. Píšť se nyní nachází v ustálené situaci, areál se nadále postupně rozvíjí, po sportovní stránce nedochází k výrazným výkyvům v mužské kategorii, která je zde stále prioritou.

3.2 SWOT analýza současného stavu ve sledovaných klubech

1. SWOT analýza FC Hlučín a.s.

Tab. 3.1 Analýza klubu FC Hlučín a.s.

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní faktory	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Soutěž• Práce s mládeží• Vztahy s městem• Zázemí• Odbornost trenérů• Hřiště s umělou trávou	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Fanouškovská základna• Nestálost výkonů• Proměnlivost kádru• Merchandise• Infrastruktura
Vnější faktory	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Vyšší soutěže• Spolupráce s předními českými kluby• Nový majitel• Geografická poloha města	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Konkurence• Odchod hráčů• Zadluženost (závislost na ostatních klubech)• Zhoršení obecné ekonomické situace• Odchod majitele

Zdroj: Vlastní zpracování

a) silné stránky

Jako značnou výhodu, vzhledem k oběma týmům, bych označil postavení celku Hlučína v rámci českých fotbalových soutěží. *Moravskoslezská fotbalová liga (MSFL)*, jak bývá tato soutěž nazývána, je širokou fotbalovou veřejností uznávaná jako kvalitní a rozdílová. Týmy zde překračují hranice amatérské úrovně na takzvanou poloprofesionální až k celkové profesionalizaci klubu.

Oddíl potřebuje k chodu značné finanční prostředky, ke kterým dopomáhá stále ve velké míře město. Velmi potřebným zdrojem financí je především sponzoring. Nepsaným pravidlem je odraz výše soutěže na počtu sponzorů, kteří jsou ochotni jednat o podmínkách sponzorských smluv. Třetí česká liga je již ve velké míře medializována, zejména v regionálním tisku.

Pro Hlučín hovoří také na české poměry velmi kvalitní práce s mládeží. Dá se říci, že postupem času se stala ze záměru vychovávat nové a talentované jedince prioritou hlučínského kopané. Výsledkem je prodej mladých hráčů do větších tuzemských klubů za výchovné, popřípadě adekvátní odstupné.

Širokou základnu nové mládeže, nabízí celku jak samotné město, tak přilehlé obce, z nichž jsou nově příchozí hráči pečlivě vybíráni. Ojedinele přijdou někteří mladí hráči jako nepotřební jedinci z větších klubů.

Další hlučínskou devizou je zázemí. Podstatně zkvalitněno bylo především investicí do hřiště s uměle travnatým povrchem, které slouží vhodně pro tréninkové jednotky v zimních měsících, kdy hrozí poškození povrchu s přírodním trávníkem. Hřiště je každým rokem pronajímáno okolním týmům, tudíž se investice postupně navrácí a časem ji lze označit za výnosnou.

b) slabé stránky

Hlučín se v současnosti potýká s úbytkem diváků v ochozech. I přes potenciál bez mála patnácti tisíc obyvatel města se nedaří přilákat do ochozů více návštěvníků. Klubu pak stačí jediná tribuna, která zahrnuje takřka tisíc míst k sezení. Nedají se proto předpokládat velké tržby za prodej vstupenek.

Počet přihlížejících ovlivnil propad hlučínských fotbalistů z druhé nejvyšší celostátní soutěže. Zejména Hlučín se v posledních letech potýkal s tzv. *Jojo efektem*. V posledních letech pravidelně střídal druhou a třetí ligu. Sestup celku z druhé ligy měl za následek úbytek třeba i nově nabytých sponzorů. Nutno podotknout, že se situace ustálila a fotbalisté Hlučína se usídlili na stálejší interval ve třetí lize, která ovšem není divácky či sponzorsky atraktivní.

K nestálosti situace nahrává velmi častá obměna kádru hlučínských mužstev ve většině kategorií. Nejvíce patrná je tato záležitost v mužské kategorii. Každoročně se v hlučínském týmu objevuje minimálně 5 nových tváří, podstatná část kádru a některé z opor mužstva pak odcházejí povětšinou opačným směrem.

Rezervy se dají odušit na poli prodeje upomínkových předmětů, triček, šál, čepic apod. V dohledné době jsem nezaregistroval inovaci v této možnosti získání dodatečných finančních zdrojů. Tyto předměty přitom odrážejí patriotismus k městu a vztah ke klubu. Při návštěvě hlučínského stánku zahlédneme klubové barvy v hledišti pouze v malém kotli skalních fanoušků.

Za negativum hlučínského areálu se dá považovat přiléhající parkovací plocha. Ta současná se dá označit za provizorní, jelikož je zde velmi omezený počet parkovacích míst. To může odradit diváky, kteří chtějí na utkání dorazit automobilem. Nejvíce se tento problém projevuje při velkých akcích typu významného utkání s prvoligovým týmem v rámci českého poháru.

c) příležitosti

Největší příležitostí je usadit se na delší časový úsek v druhé lize. Přísun nových sponzorů by měl za následek opětovnou profesionalizaci klubu. Většina příjmů klubu je nicméně vynaložena na provoz mládeže, tudíž bude kladen důraz, aby hlučínské celky hrály všechny možné nejvyšší soutěže především v mládežnických kategoriích. Prioritně se nabízí celostátní dorostenecká liga a liga žákovská.

Zde se otevírá možnost spolupráce s předními českými týmy na poli mládeže. Hlučín za své krátké éry v celostátní lize dorostu navázal poměrně významné kontakty s týmy ze severu Čech, konkrétně se jedná o týmy z Jablonce a Liberce. Uchycení hráčů v těchto klubech může mít za následek také příjmy z jejich budoucích přestupů.

Pro klub z Hlučína může být značným impulsem příchod nového majitele či spolumajitele, který by dovedl nové finanční prostředky a vypomohl tak s financováním klubu, především pak v jeho následném hospodářském rozvoji.

d) Hrozby

Základní hrozbou ve fotbalových soutěžích je konkurence. Týmu se nemusí herně dařit a do popředí se můžou dostat jiné celky z kraje. Na poli mládežnickém se jedná o ambicióznější kluby s lepšími vyhlídkami pro dospělý fotbal. Hráči těchto kategorií ještě nedosahují profesionálních smluv a hrozí tudíž přechod nejtalentovanějších jedinců pouze za výchovné. Tím mužstva přicházejí o potencionální zisk z budoucího prodeje.

Dalším možným důvodem k obavám je vznik nové ekonomické krize, která by opět měla za následek odliv sponzorů či omezení dotací od města. V takovém případě by klub opět musel přehodnotit svou politiku a nalézt způsoby, jak získat nové finanční prostředky i za takto ztížených podmínek a zajistit tak jeho další fungování.

Častým nešvarem v moderním fotbalovém prostředí bývá také zadluženost. Týmy dluží jiným klubům zaplacení dohodnuté částky za přestupy hráčů, což zpomaluje tok peněžních aktiv v klubu. Obchody týkající se hráčského personálu je proto nutné provádět pečlivě a nalézt vhodný způsob platby.

Kontrolovat se musí také délky smluv hráčů. Po jejich vypršení totiž hrozí její následné neprodloužení a následný odchod hráče zadarmo do jiného klubu. Klub tím nejenže přichází o zisk z prodeje, ale ztrácí také částku do hráče investovanou. Společně s ní také není nahrazen jeho platový výměr za dané období, ve kterém v týmu působil.

Dle mého názoru možný scénář, který by mohl Hlučín ohrozit v dohledné době, je odchod současného majitele v souvislosti s jeho dlouholetým působením v klubu. Za dobu, kdy v Hlučíně prozatím působil, vložil do klubu nemalé penzum finančních prostředků a především klubu obětoval svůj volný čas. Případný nástupce by se nemusel klubu tolik věnovat. Zvláště pokud by se jednalo o člověka zvenčí, který nemá ke klubu žádný specifický či osobnější vztah.

2. SWOT analýza TJ Slavia Píšť

Tab. 3.2 SWOT analýza klubu TJ Slavia Píšť

	Pozitivní	Negativní
Vnitřní faktory	Silné stránky <ul style="list-style-type: none">• Vztahy s obcí• Zkušenosti s dotacemi z EU• Stabilita• Pořadatelská činnost	Slabé stránky <ul style="list-style-type: none">• Mládež• Nižší soutěž• Odbornost realizačního týmu• Nízký počet hráčů
Vnější faktory	Příležitosti <ul style="list-style-type: none">• Noví sponzoři• Vyšší soutěž• Zázemí• Blízkost hranic• Hřiště s umělou trávou	Hrozby <ul style="list-style-type: none">• Nulový prodej hráčů• Neúčast klubu v mládežnických soutěžích• Drahý nákup hráčů (hostování)

Zdroj: Vlastní zpracování

a) silné stránky

Zde se jedná o klub hrající amatérskou soutěž. Hráči chodí pravidelně do zaměstnání a finanční ohodnocení od klubu dostávají většinou pouze formou odměn. Klub tudíž nepotřebuje zcelit vysoké náklady spojené s platy popřípadě odkoupením nových hráčů. Vystačí si s menším počtem sponzorů a je dotován z příspěvků obce.

Nedávno byla v blízkosti hřiště vystavěná nová tribuna s rekonstruovanými šatnami a sprchami pro hráče a rozhodčí. Klub rovněž v minulosti čerpal z dotací Evropské Unie, což naznačuje, že vedení mužstva má zkušenosti a je schopno adekvátně nakládat s dotacemi, které jsou jim svěřeny.

Mezi silné stránky klubu lze uvést pořadatelskou činnost. Klub každoročně pořádá ve své obci velkou akci. Jedná se o formu karnevalu pořádaného mimo sezónu, který láká občany obce i okolních peripetií na významnou osobnost československého showbyznysu, která vystupuje zpravidla v nočních hodinách po bohatém programu v areálu fotbalového klubu. Součástí jsou také pouťové atrakce situované do středu obce. Podle mého odhadu dochází právě zde k značnému, možná také k zásadnímu, rozpočtu klubu na další fotbalovou sezónu.

b) slabé stránky

Za největší slabinu se dá považovat situace v mládežnických kategoriích. Vesnice Hlučínska vždy těžily z přípravy malých fotbalistů pro sousední centrum mládeže v Hlučíně, popřípadě pro jiné větší kluby v regionu. Nyní se ovšem není příležitost vychovat hráče schopné nastoupit ve vyšších mládežnických kategoriích. Z ekonomického hlediska nedochází k příjmům za prodej mládeže, tak jak tomu bylo v minulosti.

Danou situací trpí následně i „A“ mužstvo, do kterého nepřicházejí hráči z vlastních zdrojů, nýbrž fotbalisté okolních celků, a to ve většině případů pouze na hostování. Klub následně nedostane finanční prostředky za prodej hostujících hráčů, protože s nimi nemůže zacházet jako s kmenovými.

Když tým nehraje vysokou soutěž, je tudíž pochopitelné, že zájem sponzorů nebude tak velký jako je tomu například u celku z Hlučina. Posledním velkým úspěchem je předloňský postup do současné soutěže. Klub se tedy v nových vodách spíše zabydluje, než aby pomýšlel na dosažení další sportovní mety.

c) příležitosti

Je-li sportovní klub založen na principech neziskové organizace, dostává se mu prostor k vhodnému nakládání s finančními prostředky do oblasti sportu. Dobře vykonávaná práce se sponzory se u klubů z nižších soutěží projevuje rychlým růstem na hospodářské úrovni, z čehož pramení inovativní kroky související s modernizací areálu a nákupu nového materiálu.

Pochopitelnou příležitostí k dosažení nových finančních prostředků je postup do Krajského přeboru. Klub disponuje patřičným zázemím pro tuto soutěž, potřebná by byla pouze investice do hráčského kádru na posílení mužstva.

Nabízí se zvýšená spolupráce s kluby hrající vyšší soutěže. Podobnou formou se snaží pracovat konkurenční Markvartovice s Hlučínem. Týmu jsou poskytnuty finanční či nefinanční prostředky, výměnou za zařazení mladších hráčů na soupisku prvního týmu, za účelem rozehrání se v mužské kategorii.

TJ Slavia Píšť, jak je již zmíněno výše, dokáže vhodně zažádat a hospodařit s prostředky, které mu jsou poskytnuty obcí, popřípadě Evropskou unií. Spolupráci je možno navázat i s týmy ze sousedního Polska. Zde hraje úlohu výhodná geografická poloha v blízkosti státních hranic.

d) hrozby

Zaměříme-li se na slabé stránky klubu, vzniká zde především problém s mládežnickými celky. Nejedná se pouze o záležitost konkrétního týmu, ale spíše všech oddílů z měst a obcí blízkého okolí. Mužstva jsou mnohdy nucena rušit mládežnické týmy, a tím i účast v těchto soutěžích. Píšť obnovil svůj tým do devatenácti let teprve před necelým rokem.

Hrozí tudíž omezení příjmů z prodeje mladých hráčů větším klubům, a to jak formou výchovného, tak formou odstupného. Do smluv prodávaných mládežnických hráčů se zavádí možnost příjmů z dalšího prodeje hráče, čímž je klub ochuzen o potencionální příjmy.

3.3 Rozhovory s představiteli klubů

Hlavní myšlenkou, při tvorbě otázek pro představitelé komparovaných sportovních klubů, bylo položit otázky takovým způsobem, aby na ně byly schopny odpovědět obě zúčastněné strany. Důraz jsem kladl především na strukturu dotazů, která měla navést odpovídajícího respondenta k odpovědi situované do problematiky získání finančních zdrojů pro sportovní kluby.

Pro rozhovor s představitelem hlučínského celku jsem si vybral, nynějšího ředitele FC Hlučín a. s., pana Martina Jelínka. V nedávné minulosti zastával pozici finančního ředitele, což značí, že má přehled o kompletním hospodaření klubu na ekonomickém poli. Nyní z pozice ředitele klubu má na starosti jeho chod a všechny okolnosti s ním spojené.

V hlučínském celku nepůsobí poprvé. V předchozích letech zde zastával trenérskou pozici v několika mládežnických mužstvech. Během své trenérské praxe měl možnost klub lépe poznat. V minulosti již vypomáhal několika fotbalovým klubům ve shánění nových finančních prostředků.

Ve Slavii zodpovídal na mé dotazy pan Karel Moric. V klubu zastává pozici jednatele. V rámci této pozice zajišťuje komunikaci s obcí a jejími spolky. Má na starost přestupy hráčů a s nimi spojenou spolupráci s ostatními kluby. Dále vede pravidelné schůze výkonného výboru. V neposlední řadě zajišťuje chod klubových webových stránek. Zde uvádí informace o aktuálním dění, jež je spojeno s klubem.

V rámci získávání finančních zdrojů má zkušenosti se zadáním dotací z obecního úřadu, získáváním sponzorských darů od firem projevujících zájem podpořit klub, ale také s dotacemi z fondů Evropské unie v rámci mezinárodní spolupráce s polským městem Czarnie Nowa Vies.

V úvodní otázce jsem se zaměřil na obecný stav světové ekonomiky. Seznámil jsem se tak s názory dotazovaných na nedávnou či současnou ekonomickou situaci. Obě strany mají za to, že současná situace je již ustálená.

Otázka č. 1: Jak hodnotíte období ekonomické krize a její dopad na sportovní kluby?

Problematika ekonomické krize se promítla zejména ve sponzoringu. Ubylo sponzorských darů a ochoty firem vkládat finanční prostředky do sportovních klubů. Pokud firmy vytrvaly se sponzoringem i přes období krize, pak své příspěvky výrazně snížily.

Se zajímavým postřehem z praxe přišel pan Jelínek. Je si vědom zhoršené ekonomické situace, která nastala, na druhou stranu zaregistroval případy, v nichž firmy zastírali svou neochotu investovat finance do sportovního odvětví právě odkazem na ekonomickou krizi, a to i v nynější ustálené situaci.

Pan Moric uvedl, že je potřeba vyvíjet větší snahu pro získání nových finančních prostředků, než tomu bylo v období před ekonomickou krizí. Přesto lze vysledovat mírné zlepšení i v oblasti sponzoringu. Oba pak vidí současnou ekonomickou situaci spíše pozitivně s ohledem na soběstačnost a fungování klubu v dohledné budoucnosti.

Jak jsem předpokládal, na problematiku sponzoringu jsme s oběma dotazovanými narazili ihned při rozebírání současné ekonomické situace. Pro oba kluby je sponzoring nezbytnou součástí příjmů, bez které by se již neobešly.

Jelikož sám považuji sponzoring za stěžejní problematiku v oblasti získávání finančních zdrojů do sportovních klubů, rozhodl jsem se dát mu největší prostor ve mnou pokládaných otázkách. Vzhledem k výpovědi obou stran k ekonomické situaci jsem neočekával nikterak pozitivní ohlas na současný sponzoring jednotlivých klubů.

Otázka č. 2: Jste spokojeni se situací sponzoringu ve vašem klubu?

V obou případech se mi dostalo odpovědi, že spokojenost není na místě. Kluby musí vyvíjet značnou aktivitu pro získání nových sponzorů a udržení těch stálých, mnohdy však tato aktivita není úspěšná. Práce se sponzory je velice náročná a jedná se o dlouhodobý proces, nicméně jde o nezbytnou činnost pro chod klubu.

Hlučínský celek má v této oblasti podle slov pana Jelínka značné rezervy, nicméně si jich je vědom a postupně se začíná pracovat na odstranění těchto nedostatků. Klub z Píště sice připouští potíže, ale se svou situací je v celku spokojen. Je nutno podotknout, že Píšť se o sponzoring ve své klubové politice tolik neopírá.

Otázka č. 3: Jak těžké je v současné době nalézt kvalitního sponzora?

Zde byly odpovědi krátké a stručné. Oba dotazovaní se shodli na tom, že sehnat kvalitního sponzora je dnes velmi obtížná záležitost. Většina partnerství je dnes postavena na obchodní bázi, kde jde o domluvu obou stran. Jejich požadavky či představy o vzájemné spolupráci se mnohdy výrazně liší. Kluby se v těchto situacích často musí smířit s menším ziskem, než jaký byl jejich předpoklad.

Otázka č. 4: Obracíte se s žádostí o sponzorskou spolupráci na rodiče hráčů mládežnických kategorií?

Oba týmy shodně tuto možnost využívají. Značná výhoda je ovšem na straně Hlučína, jelikož disponuje větší hráčskou základnou v mládežnických kategoriích. Cílem klubu není pouze získání finančních prostředků. Rodiče se mnohdy podílejí na dopravě svých ratolestí a jejich spoluhráčů na místa utkání. Tím dochází ke zmenšení nákladů na dopravu.

Otázka č. 5: Spolupracujete s některou z osvědčených sportovních značek (Nike, Adidas, Puma, Umbro apod.)?

FC Hlučín v současnosti spolupracuje se značkou Adidas. Členové jednotlivých kategorií dostávají od klubu oblečení na tréninky a reprezentativní úbor pro cestu na mistrovská utkání. Touto formou se na týmech odráží jistá profesionalizace klubu. Možností je mimo jiné zakoupení oblečení či fotbalového příslušenství ve speciální slevě určené pro hráče daného klubu.

Slavia Píšť nespolečně spolupracuje s žádnou konkrétní sportovní značkou. Nicméně je zde vyvinuta spolupráce s *ATM sport*. Jedná se o obchod se sportovním vybavením, který donedávna sídlil v centru města Hlučína. Dnes jde o internetový obchod se sportovními potřebami, který je hráčům Slavie pokaždé k dispozici.

Otázka č. 6: Setkal jste se ve vašem klubu se sponzoringem jedince?

Oba představitelé klubu se s touto formou sponzoringu ve svém klubu nesetkali. Pan Jelínek uvedl, že sponzoři od této konkrétní formy spolupráce spíše upouštějí a soustředí se na sponzoring celku. V mládežnických kategoriích celku Hlučína je v tomto ohledu o hráče dobře postaráno, nejedná se totiž o finanční podporu, ale o nákup sportovního vybavení, o kterém jsme hovořili v předchozí otázce.

Otázka č. 7: Jak nejčastěji reagují potencionální sponzoři na vaši žádost o příspěvek?

Pokud probíhají jednání pouze ústní domluvou, jako je tomu v případě TJ Slavia Píšť, pak jsou ohlasy v celku pozitivní. Potencionální sponzoři přislíbí sponzorské dary, častokrát však svůj slib nedodrží. Jelikož se nejedná a smluvní dohodu zavazující dar předat, sponzor si investici většinou rozmyslí.

Hlučín se setkává zejména s negativními ohlasy. Žadatel často narazí na potencionální sponzory odkazující se na ekonomickou krizi, nedostatek financí potřebných k uvolnění finančních prostředků pro sport a neochotu sponzorovat.

Pan Jelínek přisuzuje tuto situaci špatnému renomé českého fotbalu. Dokud má český fotbal pošramocenou pověst v očích veřejnosti, nedá se očekávat nárůst ochoty investovat do tohoto sportovního odvětví ve větší míře. V současnosti je český fotbal spojován s protiprávním korupčním jednáním, z čehož pramení nedůvěra sponzorů.

Otázka č. 8: Zapojují se do sponzoringu osoby s užším vztahem ke klubu nebo tato záležitost nehraje roli?

Na tuto otázku mi bylo odpovězeno kladně v obou případech. O majiteli klubu FC Hlučín, jakožto o bývalém fotbalistovi, jsem věděl již ze svého působení v mládežnických kategoriích Hlučína. Je to právě jeho osoba, která se velkou měrou zasloužila o nedávné sportovní úspěchy klubu. Do klubu investoval jak svůj volný čas, tak nemalé finanční prostředky, které dopomohly Hlučínu do vyšších soutěží a k postupné přestavbě fotbalového areálu.

Slavii Pišť již druhým rokem poslal štědrý sponzorský dar bývalý občan obce, který dlouhá léta bydlel ve Švýcarsku. O chod klubu se pak stará hned několik občanů, mající vztah k obci či přímo ke klubu.

Otázka č. 9: Jakou formu propagace po Vás sponzoři požadují?

Zde se odpovědi daly předem očekávat. Sponzoři se nejčastěji zasazují o to, aby bylo jejich logo vystavěno viditelně na očích veřejnosti. Hlavní sponzor klubu získává umístění svého znaku na přední stranu dresu, a je tak dobře viditelné po celou dobu konání fotbalového utkání. Ostatní sponzoři bývají vyznačeni na reklamních panelech vystavených povětšinou okolo fotbalového hřiště.

Další oblíbenou formou propagace je šíření pomocí médií. Pišť využívá především své internetové stránky, kde uvádí své hlavní sponzory. Hlučín jakožto zástupce vyšší soutěže má možnost zmínit se o sponzorech například v denním tisku k příležitosti významných akcí.

S propagací sponzorů se můžeme setkat i na plakátech oznamujících termín následujícího utkání, jež jsou vylepeny na veřejnosti vyhledávaných místech. Specifické jsou sportovní značky, které hráči nosí jak na dresech, tak na oblečení přiděleném klubem.

Otázka č. 10: Setkal jste se se sponzory vyhrazujícími si právo zasahovat do rozhodnutí managementu klubu?

Pan Jelínek se během svého působení v mnoha klubech s touto možností již setkal. V takovéto situaci je nutnost pečlivě zvážit situaci. Zda jsou požadavky sponzora ku prospěchu klubu s ohledem na jeho přínos či nikoli. Pan Moric se s tímto případem ještě nesetkal.

Otázka č. 11: Jak moc jsou pro vás důležité vztahy s městem (obcí)?

V obou případech byly popsány vztahy mezi klubem a vedením města či obce jako důležité či dokonce klíčové pro chod klubu. FC Hlučín si váží dobré spolupráce s radnicí, jelikož se povedlo touto spoluprací docílit pozvolné přestavby areálu. Fotbal se ve městě těší stále výsostnému postavení z hlediska sportu, proto se dají očekávat každoroční příspěvky z městského rozpočtu v případě, že jsou na sport tyto prostředky vyhrazeny.

Podle pana Morice je fungování místní Slavie přímo závislé na podpoře obce. Pokud by se obec rozhodla upustit od dotování fotbalového klubu, zřejmě by došlo k jeho zániku. Dodává však, že vztahy s obcí jsou na velmi dobré úrovni. Svědčí o tom především přestavba areálu v okolí hřiště, která by bez přičinění obce nebyla možná a proveditelná.

Otázka č. 12: Máte zkušenosti s čerpáním finančních zdrojů z evropských fondů?

V Hlučíně tuto zkušenost zatím nemají, je to ovšem zajímavá možnost, o které se zřejmě bude v budoucnu také uvažovat. Jednalo by se zřejmě opět o modernizaci areálu popřípadě některé inovativní prvky.

Slavia Pišť už touto formou zaštitila financování zajímavého projektu konaného roku 2007. Stalo se tak v rámci přeshraniční spolupráce s polským klubem Czarni Nowa Wies. Na základě této spolupráce byla vytvořena dotace na projekt, jehož cílem bylo vzájemná spolupráce dvou obcí z opačných stran hranic.

Otázka č. 13: Využíváte bankovního úvěru?

Oba kluby se touto možností získání finančních prostředků nezabývají. Banky nejsou ve velké míře ochotny poskytovat úvěr sportovním klubům. O tomto způsobu se vůbec neuvažuje a kluby se nechtějí vědomě zadlužovat.

Otázka č. 14: Vybíráte členské příspěvky ve všech kategoriích?

Pohled na výběr členských příspěvků se liší, a to co do výšky částky, tak i tím, od koho jsou vybírány. Zatímco Pišť vybírá 100 Kč ročně od každého člena klubu staršího osmnácti let, v Hlučíně jsou příspěvky vybírány bez ohledu na věk a v měsíčním intervalu. Pro rodiny s více zapsanými dětmi je umožněno platit pouze za jednoho člena.

Na tomto příkladu můžeme sledovat nárůst vybíraných příspěvků s vyšším postavením klubu v soutěžní hierarchii. Placení příspěvků bývá většinou terčem nevole rodičů přihlášených dětí, Hlučín má však oproti jiným podobně vyspělým klubům částky níže posazené.

Otázka č. 15: Regulujete cenu vstupného?

Oba týmy nedisponují nikterak velkými fanouškovskými základnami. Z tohoto důvodu se nedá očekávat ani velký obnos vybraného vstupného na jednotlivá utkání. V Hlučíně jde pouze o zanedbatelnou položku vzhledem k ostatním příjmům klubu. Slavia Píšť za vybrané vstupné uhradí náklady vynaložené na zápas.

V obou táborech pak nehodlají stávající situaci nikterak měnit. Počet diváků neovlivní, ani tak zásah do ceny vstupného, myšleno v přípustném měřítku k divákovi, jako výkon fotbalistů v posledních utkáních, důležitost či prestiž utkání a v neposlední řadě je zde faktor počasí, který je prakticky vzato neovlivnitelný.

Otázka č. 16: Prodáváte nějaké upomínkové předměty?

Již za svého působení v Hlučíně jsem registroval známky prodeje šál, kšiltovek, čepic, to vše se znakem či barvami hlučínského klubu. Nutno podotknout že od té doby nedochází k žádné větší inovaci tohoto sortimentu.

Klub si toho je vědom a chystá se postupně zapracovat na tomto problému. Pro každého fanouška je důležité se s klubem co nejvíce ztotožnit, aby měl pocit, že do něj patří. Klub z prodeje, při vhodné marketingové kampani, může jen získat.

Vedení mužstva Slavie již začalo z inovací upomínkových předmětů. K dostání jsou nově kávové sety, minidresy s možností přilepení na sklo, nálepky se znakem klubu, klíčenky atd. Nabídka zboží je přehledně vyobrazena na internetových stránkách klubu.

Otázka č. 17: Vedete internetové stránky?

Internetová komunikace je v Hlučíně již delší dobu zavedena prostřednictvím oficiálních internetových stránek klubu či oficiálním profilem na sociální síti Facebook. Zde se mohou fanoušci dovědět o novinkách v klubu, aktuálním dění a připravovaných věcech. Klub se také objevuje pravidelně v tisku, fanoušci tak mají zajištěn kompletní mediální servis.

Pan Moric v současnosti rozjíždí profily klubu na sociálních sítích Facebook a Google+. Sám pak spravuje oficiální internetové stránky klubu, kde se snaží vkládat aktuální informace o dění v klubu, nominace týmu, srazy, data tréninkových jednotek či zápasů a ostatní důležitá upozornění pro hráče i fanoušky klubu.

Otázka č. 18: Jak hodnotíte financování klubu ze zisků z prodeje hráčů (odstupné - hostování, výchovné)*?

Přestupová politika ve Slavii Píšť je založena spíše na příchodech hráčů. Zisky proto nejsou nikterak velké, v některých letech takřka žádné. Příčinou je zejména nedostatek hráčů v mládežnických kategoriích, což má za následek sníženou kvalitu hráčů, příležitost hrát dostane prakticky každý.

V Hlučíně je situace diametrálně odlišná. Mládežnické celky naplňují rok co rok nové tváře, což vytváří potřebnou zvýšenou konkurenci v týmech. Hlučín patří ve výchově talentů ke špičce v České republice a není divu, že se situací prodejnosti hráčů a získávání peněžních prostředků z jejich prodeje, je spokojen. Přesto pan Jelínek ujišťuje, že je stále na čem pracovat.

Pokud se dá některá z činností označit jako stěžejní, pak je to v případě Hlučina právě výchova a následný prodej mladých talentů. O hlučinské odchovance je pak zájem v předních českých klubech první a druhé nejvyšší soutěže. Tyto okolnosti se promítají v následném zaplnění rozpočtu klubu pomocí přestupových částek z prodeje utržených.

Píšť sice registruje problém s předčasným odchodem hráčů z mládežnických kategorií, bohužel je tomu tak z jiných, než ze sportovních důvodů. Mládež v obci nedochází na vedené tréninky, věnuje se jiným zájmům a s fotbalem předčasně končí.

Hlučín takovýto problém neregistruje. Hráči, kteří se neuplatní v týmech místního FC, často zakotví v některém z regionálních klubů po vzájemné dohodě obou stran. Ostatní se buďto prosadí do A-mužstva, popřípadě je důkladně projednána jejich možnost odchodu. V dnešní době není výjimkou klauzule zaváděná do přestupových smluv s ohledem na výnos z případného pozdějšího prodeje daného hráče.

* **Odstupné, hostování** – Částka placená za hráče, po vzájemné dohodě obou klubů.

Výchovné – Tabulkově stanovená částka odstupného při přestupu mládeže nebo opakovaného přestupu hráče. Výše závisí na druhu soutěže, jakou hraje A tým nového klubu.

Otázka č. 19: Daří se vám dosáhnout adekvátní částky za prodávané hráče?

Zde se mi dostalo překvapivé odpovědi zejména od pana Morice, který uvedl, že se klubu sice daří dosáhnout požadované částky za jeho odstupné, v případě výchovného se však klub neřídí tabulkovými hodnotami a hráče prodává i pod stanovenou cenou na základě dohody obou stran. Jedná se především o obchodní praktiky mezi podobnými malými kluby.

Hlučín s dosažením požadované částky nemá větší problém, hráči odcházejí jak za požadované odstupné, tak i v případě výchovného. S kluby výrazně nižších soutěží pak záleží na vzájemné domluvě, často i na protislužbách, jakou je například umožnění sehrání přípravných zápasů na jeho hřišti.

Otázka č. 20: Plánujete změny v práci s mládeží?

Změny jsou plánovány v obou klubech. V případě Hlučína by se nejprve muselo jednat o impuls v podobě změny majetkových poměrů v klubu. Do té doby není v dohledu žádná inovace.

Píšť by se rád zaměřil na mládež, důvodem však není prodejnost mladých fotbalistů, jak je tomu u hlučínského celku, nýbrž výchova konkurence schopných jedinců, kteří doplní zdejší A-tým. Je to cesta především ke snížení nákladů na hostování či odkupu hráčů z jiných týmů.

Otázka č. 21: Spolupracujete v oblasti výchovy i s jinými kluby?

Klub FC Hlučín se pyšnil v nedávné době spoluprací s pražským týmem SK Slavia Praha. Hlučín posílal své nejlepší hráče na testy do Slávie, kde při případném úspěchu zůstali natrvalo. Tato spolupráce však po vzájemné dohodě obou stran dospěla ke svému konci. Hlučín tak nyní spolupracuje na přestupovém poli zejména s regionálními kluby.

Před nedávnem došlo také ke spolupráci se severočeskými prvoligovými celky, kam po dohodě zamířilo několik mládežnických talentů z Hlučína. K rozehrání hlučínské mládeže v mužských soutěžích slouží mužstvo Markvartovic, hrající stejnou soutěž jako TJ Slavia Píšť.

Píšť nemá sjednanou žádnou formu spolupráce s místními kluby, spoléhá se pouze na sebe a své možnosti.

Otázka č. 22: Pronajímáte svá hřiště, popřípadě jiná zařízení vašeho areálu?

Prostory sportovního areálu v Píšti jsou k dispozici především škole a mysliveckému spolku. Pronájem ploch je ovšem nabízen zcela zdarma v rámci domluvy mezi oběma stranami. Rozhodovací kritérium je zde pouze termín, jenž se nesmí krýt s některým z utkání či tréninkovými jednotkami týmů.

V Hlučíně je pronajímáno hostinské zařízení, které dosahuje vyšších tržeb především v období utkání „A“ mužstva. Opěrným bodem je především pronájem dvou hřišť s uměle travnatým povrchem. Nárůst zájmu o tréninkové jednotky či sehrání fotbalových utkání je zjevný především v zimních měsících, jelikož je nemožné hrát na trávě přírodní.

Menší hřiště, které je součástí nafukovací haly slouží jako ideální tréninkové centrum pro týmy, které nechtějí trénovat v tělocvičnách. Široké veřejnosti je toto hřiště přístupno za hodinovou taxu určenou klubem. Větší hřiště s umělým povrchem se pronajímá pouze klubům, veřejnosti je volně přístupno v případě, že se na něm neodehrává žádné utkání, popřípadě nekoná trénink.

Žádný z pozorovaných klubů neposkytuje služby v rámci regenerace. V případě Hlučína je sauna, společně s fitness centrem, ve vlastnictví majitele nedaleké sportovní haly. Klub z Píště těmito podmínkami rovněž nedisponuje, zřízena je pouze malá posilovna pro hráče klubu.

Otázka č. 23: Pořádáte společenské akce spojené se jménem klubu?

FC Hlučín pořádá akce pro veřejnost především se sportovní tematikou. Jedná se o zimní a letní fotbalové turnaje pro jednotlivé hráčské kategorie. Tyto akce jsou sledovány především fotbalovou veřejností, účastní se jich také mnoho zástupců fotbalových klubů s úkolem nalézt zde nové talenty.

Hlučín pořádá také charitativní fotbalová utkání v pauzách mezi sezónami. Týmy jsou tvořeny především známými odchovanci kluby nebo slavnými hráči, kteří dres Hlučína oblékli již dříve.

TJ Slavia Píšť také pořádá každoročně sportovní ples, který organizují členové klubu. Ples je volně přístupný veřejnosti po zakoupení lístku od pověřené osoby. Dále klub organizuje sportovní událost s názvem *Trioball*, což je turnaj pro aktivní hráče fotbalu, ale i pro ostatní sportovní nadšence.

Největšího významu se ovšem těší zdejší *Odpustové karnevaly*. Jedná se o třídenní akci pro veřejnost doprovázenou pouťovými atrakcemi. Tato akce je především pozitivně kvitována mládeží Píště a okolních měst či obcí. Pan Moric ji označil jako zásadní z hlediska peněžních příjmů na nadcházející sezonu. V průměru pokrývá každoročně 60–70% finančních příjmů klubu.

Nevýhodou je neovlivnitelná závislost na počasí. Byť se akce koná začátkem měsíce srpna, častokrát se stane, že její chod naruší déšť, který odradí velkou část potencionálních návštěvníků. Pořadatelé jsou schopni ovlivnit pouze vystoupení hlavního hosta večera, pro návštěvníky je připraven přístřešek v blízkosti pódia, ten bohužel disponuje omezenou kapacitou míst.

4 Shrnutí výsledku šetření, náměty a doporučení

Mým prvotním předpokladem byla znalost prostředí obou komparovaných klubů, tudíž jsem usuzoval, že odpovědi jejich představitelů mne z velké části nepřekvapí, spíše utvrdí v mém pohledu na tyto kluby. Vzhledem k otevřenosti projevu obou dotazovaných stran se mi, i přes tuto skutečnost, dostalo velmi zajímavých pohledů na problematiku získávání finančních zdrojů pro sportovní kluby.

Dotazy byly vhodně formulovány tak, aby se mi podařilo porovnat situaci obou klubů v několika úsecích spojených se získáváním nových financí. Odpovědi často odkryly podobnosti a odlišnosti v jednotlivých možnostech obou klubů.

4.1 Současná ekonomická situace klubů

Ekonomická stabilita obou klubů je pro obě strany prioritou. Rozpočet sledovaných celků se pohybuje v průměru, ve srovnání s týmy hrajících obdobnou soutěž. Tým z Hlučína je z hlediska závazků závislý především na klubech kupujících jeho hráče. Rozhodující roli hraje včasné zaplacení částky, která je předmětem smluvní dohody při odchodu hráče.

4.2 Sponzoring

Sponzoring jsem v dnešní době označil jako velmi důležitou složku a jako velkou možnost pro získání dodatečných finančních zdrojů pro sportovní kluby. Oba kluby tento způsob získání nových financí samozřejmě využívají, spokojení ovšem nejsou. Období ztížené ekonomické situace způsobilo odliv financí od sponzorů pro sportovní kluby.

Dnešní podmínky jsou sice označovány jako ustálené, přesto se oběma klubům nedaří navázat tolik nových vztahů se sponzory, kolik by jejich představitelé požadovali. Obě strany označují přísun finančních zdrojů ze sponzoringu za značně obtížný, spokojit se musí i s mnohem nižšími částkami.

Jelikož je značně problematické přilákat ke spolupráci s klubem kvalitního sponzora, nabízí se jako alternativa nalezení dostatečného počtu menších sponzorů. Jinými slovy nahradit kvalitu kvantitou. Malé firmy začínající se pomalu prosazovat na trhu se svým odvětvím by mohly být terčem možné spolupráce pro současnost či blízkou budoucnost.

Hlučín má příležitost získat sponzory přes mladé hráče působící v jeho mládežnických kategoriích. Jedná se o dnes již zavedený způsob navázání vztahu se sponzory. Rodiče některých mladých fotbalistů jsou často oslovováni zastupiteli klubu a požádáni o spolupráci v otázce sponzoringu. Nelze počítat s velkým počtem kladné odezvy. I přesto zde existuje snaha navázat v každém z ročníků spolupráci, a to alespoň s malým počtem oslovených.

Oba kluby těží ze spolupráce s osobnostmi se specifickým vztahem ke klubu, městu či obci. Nabízí se proto poohlédnutí po některé z dalších známých tváří, které by byly ochotny spolupracovat s klubem na poli sponzoringu, popřípadě pouze sponzory do klubů přilákat.

Lepší pozici, týkající se propagace nových sponzorů, vidím spíše na straně hlučínského celku. Jedná se o tým hrající třetí nejvyšší soutěž, pravidelně je předmětem zájmu regionálního tisku a jiných médií.

4.3 Dotace

Čerpání dotací do sportovních klubů bych předem rozdělil do dvou úseků. Čerpání dotací z města, popřípadě obce a získání finančních prostředků z fondů Evropské unie.

a) Dotace města či obce

Sledované kluby disponují dobrými vztahy se zastupitelstvem města či obce. Vzájemná spolupráce je zásadním faktorem pro fungování obou klubů. V otázce poskytnutí dotací dochází v častých případech ke vzájemné domluvě. Fotbal je veřejností v Hlučíně i Píšti vnímán jako sport číslo jedna, proto je i v zájmu zastupitelstva uvolnění určité částky právě pro toto sportovní odvětví.

b) Dotace Evropské unie (EU)

V této části své práce jsem se dočkal pravděpodobně nejvíce překvapujícího zjištění. Zatímco klub velikosti Hlučína ještě nemá zkušenosti s čerpáním dotací z evropských fondů, TJ Slavia Píšť již jeden takovýto projekt, ve své nedávné minulosti, praktikovala.

Dle mého názoru se celek z Hlučína okrádá o zajímavé projekty, které by se opíraly především o další rozvoj hlučínské mládeže, což je prioritou hlučínského klubu ze sportovního hlediska. Dotace jsou při tom velmi často poskytovány na projekty týkající se obdobné tematiky.

Kultura a sport bez hranic

Jak napovídá samotný název projektu, jednalo se o formu přeshraniční spolupráce, kterou jsem již několikrát zmínil v předchozím textu. Slavia pro tuto příležitost využila dokonale své výhodné geografické polohy. Obec se nachází v těsné blízkosti hranic s Polskem. Spolupráce se proto navázala právě s jedním z polských klubů Czarni Nowa Wies.

Projekt se skládal ze čtyř opěrných bodů, kde měli jeho účastníci ve dvou případech navštívit kulturní akce a zajímavá místa v České republice i Polsku. Konkrétně se jednalo o tyto body:

- Sportovně – kulturní den v Píšti.
- Sportovně – poznávací pobyt v Rožnově pod Radhoštěm.
- Sportovně – kulturní slavnost v Nowe Wsi.
- Sportovně – rekreační ve středisku Szymowice.

Žádosti bylo vyhověno. Projekt měl být ze 75ti % spolufinancován Evropskou unií programem pro regionální rozvoj Interreg IIIA. Projekt však narazil na několik výhrad, kterým bylo za potřebí, k jeho uskutečnění, vyhovět. Prvním požadavkem bylo snížení výdajů na projekt ve věcech nesouvisících s jeho realizací. Výdaje na projekt byly tímto ořezány o 43 000 Kč (viz tab. 4.1 a tab. 4.2).

Tab. 4.1 Původní celková hodnota výdajů na uskutečnění projektu

Indikativní způsobilé výdaje projektu (v CZK)	CZK
1. Personální výdaje	2 000,00
2. Věcné výdaje	203 900,00
2.1. Administrativní/režijní výdaje	1 500,00
2.2. Jízdné a ubytování	84 000,00
2.3. Schůze a jiné akce	25 000,00
2.4. Materiál a vybavení	49 000,00
2.5. Ostatní věcné výdaje	44 400,00
3. Externí služby	4 000,00
3.7. Ostatní externí výdaje	4 000,00
4. Publicita	10 600,00
5. Výdaje na přípravu	0,00
6. Celkové způsobilé výdaje	220 500,00
7. Odhadované příjmy projektu	0,00
8. Celkové způsobilé výdaje (po odečtení příjmů)	220 500,00

Tab. 4.2 Finální celková hodnota výdajů na uskutečnění projektu

Indikativní způsobilé výdaje projektu (v CZK)	CZK
1. Personální výdaje	2 000,00
2. Věcné výdaje	160 900,00
2.1. Administrativní/režijní výdaje	1 500,00
2.2. Jízdné a ubytování	84 000,00
2.3. Schůze a jiné akce	25 000,00
2.4. Materiál a vybavení	6 000,00
2.5. Ostatní věcné výdaje	44 400,00
3. Externí služby	4 000,00
3.7. Ostatní externí výdaje	4 000,00
4. Publicita	10 600,00
5. Výdaje na přípravu	0,00
6. Celkové způsobilé výdaje	177 500,00
7. Odhadované příjmy projektu	0,00
8. Celkové způsobilé výdaje (po odečtení příjmů)	177 500,00

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě hodnot poskytnutých klubem TJ Slavia Píšť

Druhým zásadním pochybením při žádosti o financování projektu byl jeho druhý bod. Lokalita Rožnova pod Radhoštěm musela být nahrazena jinou v souvislosti s jejím umístěním ve Zlínském kraji. Píšť proto využil služeb sportovně – rekreačního areálu ve Zlatých Horách. Upravený rozpis projektu měl tudíž podobnou strukturu, ale s následující změnou:

- Sportovně – kulturní den v Píšti.
- Sportovně – rekreační pobyt ve Zlatých Horách.
- Sportovně – kulturní slavnost v Nowe Wsi.
- Sportovně – rekreační ve středisku Szymowice.

Vzhledem ke skutečnosti, že se podařilo získat dotaci 75% z evropských fondů, požádala Slavia Píšť také o dotaci z rozpočtu Moravskoslezského kraje. Tato dotace měla za úkol pokrýt zbylé náklady na uskutečnění projektu. I této žádosti bylo následně vyhověno (viz tab. 4.3 a tab. 4.4).

Tab. 4.3 Původní struktura financování projektu

Struktura spolufinancování (v EUR)	CZK	%
EU-ERDF	165 375,00	75,00
Národní spolufinancování	0,00	0,00
Státní rozpočet	0,00	0,00
Regionální	0,00	0,00
Obecní	0,00	0,00
Jiné veřejné	0,00	0,00
Jiné	55 125,00	25,00
Celkové způsobilé náklady	220 500,00	100,00

Tab. 4.4 Finální struktura financování projektu

Struktura spolufinancování (v EUR)	CZK	%
EU-ERDF	133 125,00	75,00
Národní spolufinancování	44 375,00	25,00
Státní rozpočet	0,00	0,00
Regionální	0,00	0,00
Obecní	0,00	0,00
Jiné veřejné	44 375,00	25,00
Jiné	0,00	0,00
Celkové způsobilé náklady	177 500,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování, na základě hodnot poskytnutých klubem TJ Slavia Píšť

Jednou z důležitých podmínek byla také dostatečná publikace projektu s důrazem kladeným na přeshraniční spolupráci a zapojení EU do spolufinancování projektu. Projekt bylo zapotřebí uvést dostatečně v médiích, především v regionálním tisku. K příležitosti konání projektu, je na správní budově TJ Slavia Píšť vyvěšena pamětní deska, připomínající jeho uskutečnění roku 2007.

4.4 Interní zdroje

V otázce příjmů ze vstupného a výběru členských příspěvků shledávám politiku obou klubů přímo úměrnou jejich pozicím v ligových soutěžích. Jakékoliv zvýšení částek by mohlo mít za následek negativní odezvu příznivců, popřípadě členů klubu. Situaci proto hodnotím kladně a nijak bych jí v dohledné době neměnil, nedojde-li k výraznějším výkyvům ve výkonech v mužské kategorii.

4.5 Výchova mládeže a přestupová politika

Kladně hodnotím především situaci v Hlučíně. Již za dob mého působení v mládežnických týmech byla hlučínská mládež prioritou pro vedení klubu. V současnosti vše zdárně pokračuje a práci s mládeží v FC Hlučín lze zařadit mezi republikovou špičku. I přes tuto skutečnost je neustále na čem pracovat. Pan Jelínek uvedl, že je v zájmu klubu výchovu mladých fotbalistů ještě více zefektivnit.

Příjmy z prodeje hráčů dosahují také požadovaných částek, tudíž v Hlučíně panuje do jisté míry spokojenost v této problematice. Jediným negativem na častém pohybu uvnitř hráčského kádru vidím v nevyrovnanosti výkonů mužstva, pramenící z jeho nesehranosti, na čemž musí realizační tým pracovat především v zimní či letní přípravě.

TJ Slavia Píšť má v tomto směru značné rezervy. Problematickým se zdá být především dorostenecký věk, kdy se spousta hráčů rozhodne s fotbalem skončit. Největší příčinou se této obci zdá být nedostatek mládeže věnující se sportu. Jako zásadní vidím spolupráci se základní školou, kde by se mělo dbát na rozvoj základních pohybových aktivit mládeže této obce.

Nabízí se zatraktivnění tréninkových jednotek. Prospělo by zejména více odbornosti v trenérském obsazení některých mládežnických týmů. Klub z Píště by měl také projevit snahu, získat nové tváře ze zdrojů obce či okolních obcí pravidelnými náborů, které by se měly konat před začínajícími sezónami.

Prodejnost hráčů je pak pouze problémem, který navazuje na nedostatek hráčského materiálu v klubu. Nutno podotknout, že Slavia má zkušenosti s rozvojem mladých talentů, pokud ovšem některý z jejich hráčů převyšuje jedince ve své kategorii, putuje v naprosté většině případů do nedalekého Hlučina, kde jsou pro vývoj mládeže nastoleny lepší podmínky.

4.6 Podnikatelská činnost

Využití podnikatelské činnosti, jako možnosti pro získávání nových peněžních prostředků, hodnotím kladně u obou sledovaných klubů. Hlučín skvěle využil investice do dvou umělých hřišť, které se vyplácí především v zimních měsících, kdy kluby žádají o pronájem hřiště na přípravné zápasy, popřípadě tréninkové jednotky.

Fotbalovou veřejností bylo kvitováno postavení nafukovací haly, kam si chodí přes zimu zahrát fotbal několik fotbalových nadšenců či bývalých aktivních hráčů. Vzhledem k výhodnému umístění stadionu nedaleko centra Hlučína se jedná o dostupnou formu trávení volného času v zimním období.

Slavie sice nepronajímá své prostory, ale dokonale využívá Odpustových karnevalů, které pořádá s pomocí obce. Tato akce má velký vliv na hospodaření klubu v nadcházejícím funkčním období, proto je kladen důraz na její správnou organizaci. S finančními prostředky, které tato akce prozatím klubu vynesla, panuje velká spokojenost, tudíž má smysl v této aktivitě i nadále pokračovat, popřípadě rozvíjet program pro nalákání většího počtu návštěvníků.

5 Závěr

Cílem práce bylo zjištění možností získávání nových finančních zdrojů, aplikované pro dva sledované kluby a jejich následnou vzájemnou komparaci.

V teoretické části jsem se zaměřil na vymezení základních teoretických pojmů, potřebných pro uvedení do ekonomické problematiky. Základem pro úspěšný klub v oblasti získávání finančních zdrojů je vhodně vedený marketing klubu a s ním využívání jeho složek. Dále jsem zde uvedl důležitost volby právní formy, pod jakou bude klub vystupovat. Zaměřil jsem se také na teoretické vymezení forem výzkumu, které jsem využil pro zpracování své praktické části.

V praktické části jsem, podle svých poznatků z předešlého či současného působení v obou sledovaných klubech, sestavil SWOT analýzu obou celků. Tato analýza měla sloužit k přiblížení a shrnutí současné situace ve sledovaných klubech. S výsledkem mé analýzy jsem spokojen, jelikož se domnívám, že věrohodně popisuje situaci v obou klubech. Snažil jsem se také o co možná největší objektivnost při sestavování.

Druhou formou mého výzkumu byly rozhovory s jednotlivými představiteli klubu. Jednalo se o předem připravené dotazy, formované takovým způsobem, aby se k problematice, již se věnují, mohli vyjádřit shodně obě strany.

Odpovědi dotazovaných splnily svůj účel. Dostalo se mi materiálu, se kterým jsem mohl bez problémů pracovat, a tak porovnat a zhodnotit specifika práce představitelů obou klubů v otázce získávání finančních zdrojů. Vzhledem k rozdílnosti, která je patrná mezi oběma kluby nelze striktně určit, který z klubů je na tom v dané tématice lépe. Přesto je patrné, že členové klubu pro získání nových finančních zdrojů dělají maximum a s odkazem na současnou stabilní situaci obou klubů lze tvrdit, že jsou i přes některé rezervy ve své práci úspěšní.

Literatura

Odborná literatura

- 1) ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- 2) DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB-TU Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- 3) DURDOVÁ, Irena. *Základní aspekty sportovního marketingu*. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. ISBN 80-248-0827-7.
- 4) ELIÁŠ, Karel a Marek SVATOŠ. *Nový občanský zákoník 2014. rejstřík*. Ostrava: Sagit, a.s., 2014. ISBN 978-80-7208-920-8.
- 5) NOVOTNÝ, Jiří et al. *Sport v ekonomice*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
- 6) KOTLER Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-210292-6.
- 7) *Obchodní korporace*. Ostrava: Sagit, a.s., 2014. ISBN 978-80-7488-039-1.

Elektronické zdroje

- 8) FC Hlučín a.s.: [online] [aktuálně 2014–05–06]. Dostupné z: <http://www.fchlucin.cz/cs/o-klubu>
- 9) Fotbalová asociace České republiky (FAČR): [online] [aktuálně 2014–05–06]. Dostupné z: <http://nv.fotbal.cz/cmfs/Legislativa/index.php>
- 10) SWOT analýza: [online] [aktuálně 2014–01–05]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>
- 11) TJ Slavia Píšť: [online] [aktuálně 2014–05–06]. Dostupné z: <http://www.slaviapist.cz/index1.html>

Seznam zkratk


FC	Football club
a.s.	Akciová společnost
TJ	Tělovýchovná jednota
PR	Public relations
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SK	Sportovní klub
MSFL	Moravskoslezská fotbalová liga
EU	Evropská unie

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9. 5. 2014*



jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Otázky pro představitele klubů

Přílohy

Příloha č. 1

Otázky pro představitele klubů

1. Jak hodnotíte období ekonomické krize a její dopad na sportovní kluby?
2. Jste spokojeni se situací sponzoringu ve vašem klubu?
3. Jak těžké je v současné době nalézt kvalitního sponzora?
4. Obracíte se s žádostí o sponzorskou spolupráci na rodiče hráčů mládežnických kategorií?
5. Spolupracujete s některou z osvědčených sportovních značek (Nike, Adidas, Puma, Umbro apod.)?
6. Setkal jste se ve vašem klubu se sponzoringem jedince?
7. Jak nejčastěji reagují potencionální sponzoři na vaši žádost o příspěvek?
8. Zapojují se do sponzoringu osoby s užším vztahem ke klubu nebo tato záležitost nehraje roli?
9. Jakou formu propagace po Vás sponzoři požadují?
10. Setkal jste se se sponzory vyhrazujícím si právo zasahovat do rozhodnutí managementu klubu?
11. Jak moc jsou pro vás důležité vztahy s městem (obcí)?
12. Máte zkušenosti s čerpáním finančních zdrojů z evropských fondů?
13. Využíváte bankovního úvěru?
14. Vybíráte členské příspěvky ve všech kategoriích?
15. Regulujete cenu vstupného?
16. Prodáváte nějaké upomínkové předměty?
17. Vedete internetové stránky?
18. Jak hodnotíte financování klubu ze zisků z prodeje hráčů (odstupné - hostování, výchovné)?

19. Daří se vám dosáhnout adekvátní částky za prodávané hráče?
20. Plánujete změny v práci s mládeží?
21. Spolupracujete v oblasti výchovy i s jinými kluby?
22. Pronajímáte svá hřiště, popřípadě jiná zařízení vašeho areálu?
23. Pořádáte společenské akce spojené se jménem klubu?